

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

BRUNO HENRIQUE MACEDO BAPTISTÃO

PROPOSTA DE MELHORIA PARA A BOMBONIERE MUNDO DOCE

CURITIBA

2017

BRUNO HENRIQUE MACEDO BAPTISTÃO

PROPOSTA DE MELHORIA PARA A BOMBONIERE MUNDO DOCE

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing Empresarial, Pós Graduação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Jose Carlos Korelo

CURITIBA

2017

Proposta de Melhoria para a Bomboniere Mundo Doce

RESUMO

O objetivo deste projeto é Portanto, o objetivo desta pesquisa é propor a implementação de melhoria para a empresa Mundo Doce aplicada a metodologia para a realização da avaliação do projeto, considerando-se, também que o mundo e o mercado estão sujeitos a mudanças; a cada dia surgem novas oportunidades e ameaças, oferecendo serviços com *bomboniere* atuando a mais de nove meses, atendendo um fluxo de aproximadamente cinquenta pessoas por dia. Para que o empreendimento tenha sucesso, os objetivos, necessidades e razões devem estar bem claras e muito bem planejadas, para que não haja o risco de se tornar um projeto ultrapassado. As mudanças organizacionais proporcionam aos que possuem espírito empreendedor a oportunidade de investir em um negócio que apoie as mudanças organizacionais que estão ocorrendo. A implementação de uma empresa, apesar de não ser a garantia de sucesso, auxilia na tomada de decisões mais acertadas, assim como a não se desviar de seus objetivos. As estratégias e inovações podem ser consideradas como um instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do investidor o que propicia segurança para se iniciar uma empresa. A metodologia da pesquisa é bibliográfica e descritiva por meio da apresentação da empresa no projeto e a proposta de melhoria para a Mundo Doce.

Palavras-chave: Melhoria. Marketing. Estratégia. Empresa.

ABSTRACT

The objective of this project is therefore to propose the implementation of improvement for the company Mundo Doce applied the methodology to carry out the evaluation of the project, considering also that the world and the market are subject to changes; every day new opportunities and threats arise, offering services with *bomboniere* acting for more than nine months, attending a flow of approximately fifty people per day. In order for the venture to succeed, the objectives, needs and reasons must be clear and well planned so that there is no risk of becoming an outdated project. Organizational changes provide entrepreneurs with the opportunity to invest in a business that supports the organizational changes that are taking place. The implementation of a company, although not guaranteeing success, assists in making better decisions, as well as not to deviate from its objectives. Strategies and innovations can be considered as an ideal tool to draw a true picture of the investor's market, product and attitudes, which provides security to start a business. The methodology of the research is bibliographic and descriptive through the presentation of the company in the project and the proposal of improvement for Mundo Doce.

Keywords: Improvement. Marketing. Strategy. Company

1 INTRODUÇÃO

Um bom relacionamento com o cliente é de extrema importância para empresas prestadoras de serviço, pois as profissionais do estabelecimento permanecem em contato direto com os clientes durante a execução das tarefas. Esse contato acaba se tornando uma excelente oportunidade de obter informações valiosas para uma melhora contínua da qualidade dos serviços prestados.

Se aplicadas corretamente, estas ações possibilitam uma melhora importante ligadas a empresa, trazendo mais clientes e melhorando assim seus resultados por meio do planejamento de inovação.

A administração de uma empresa, o seu planejamento estratégico, pode ser considerada uma administração do futuro, em razão desta interagir ao mesmo tempo com o ambiente externo e interno da organização e também por demonstrar evidentes preocupações em manter boas relações com funcionários, fornecedores, parceiros, clientes e com contatos que a empresa possui, não visando somente obter vantagens individuais, pois, essa visão do futuro acredita que tudo está interligado

A estratégia administrativa dá o foco à organização, ajuda a entender o que é e onde quer chegar, permitindo assim, uma maior coordenação por parte dos responsáveis, assim como, o controle das atividades.

A elaboração de cada etapa administrativa de suas estratégias, exige grandes análises do ambiente, e deve contar com participação de todos os colaboradores proporcionando assim uma visão mais abrangente e que se aproxime ao máximo da realidade da situação, externa e interna à organização. Em muitos casos, o ambiente percebido é muito diferente do ambiente real, o que prejudica enormemente a organização.

De acordo com D'Ascensão (2009) existem oito formulas para se identificar uma oportunidade de negocio, e são as seguintes: identificação de necessidades, deficiências, observação de tendências, ocupação atual, outras aplicações, explorações de hobbies, lançamento de moda e imitação do sucesso alheio. E é a partir de tais conceitos e métodos que a empresa pretende se estabelecer no mercado e conseguir um diferencial diante da concorrência e tendências ambientais.

Desta forma, o grande desafio dos administradores é agir, de forma planejada e eficaz, em um mercado globalmente competitivo e de constante mudança

ambiental, o que exige constante atualização profissional, visando atender tais exigências, fica demonstrada a exigência da utilização do processo da administração e suas decisões com foco na lucratividade e resultados esperados no decorrer do período.

Atualmente, torna-se imprescindível avaliar o comportamento das organizações em relação às forças competitivas do mercado, identificando a posição competitiva no setor em que atua. Ao efetuar-se esta avaliação recorre-se a instrumentos capazes de perceber as características internas organizacionais e o ambiente externo. Estes instrumentos apoiam a tomada de decisão, reduzindo a incidência de erros devidos a ações mal planejadas. Diante deste contexto, justifica-se a escolha deste tema. Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é propor a implementação de melhoria para a empresa Mundo Doce aplicada a metodologia para a realização da avaliação do projeto, considerando-se, também que o mundo e o mercado estão sujeitos a mudanças; a cada dia surgem novas oportunidades e ameaças.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ANÁLISE SWOT

2.2.1 Ameaças e oportunidades

A análise SWOT importante para a análise de ameaças e oportunidades fornece segundo Machado (2005, p.22), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- a. Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- b. Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- c. Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- d. Crise do crédito, clientes com dificuldade de acesso ao crédito.

Diante disso, a Mundo Doce procurou desenvolver ações que propiciam aproveitar oportunidades do ambiente por meio do aprimoramento de algumas características, que se tornam então, oportunidades.

As ameaças estão nos concorrentes indiretos como lanchonetes, lojas de doces, quiosques na cidade de Curitiba com preços competitivos e com opções diversificadas; que agregue outros serviços além dos que a Mundo Doce oferece.

Oportunidades: Melhorar o negócio; vincular produto a aumento de lucro; atendimento ao cliente sem necessidade de funcionário por meio da aquisição de uma máquina de doces aumentando o mix de produtos além daquelas que a Mundo Doce oferece apesar da concorrência no local contando com refrigerantes e sanduíches naturais diretamente adquiridos pela máquina.

2.2.2 Pontos fortes e fracos

Como ponto forte a Mundo Doce proporciona ao cliente a disposição de produtos na bomboniere em um excelente espaço, adaptadas e adequadas as exigências das atividades no interior do *Nex Coworking* Batel, onde circulam aproximadamente mil pessoas por mês, aumentando a oportunidade de aquisição dos produtos da Mundo Doce.

Os preços são competitivos entre si, mas mantidos sobre o preço do mercado para cada categoria de produto, e os serviços possuem preços inferiores aos concorrentes no local.

Como pontos fracos não possui funcionários para controle das vendas e saídas dos produtos gerando perdas e oscilações no momento da aquisição de um produto e o não pagamento do mesmo. A figura abaixo apresenta a análise Swot da Mundo Doce.

FIGURA 1- ANÁLISE SWOT DA MUNDO DOCE

ANÁLISE SWOT MUNDO DOCE	
Pontos Fortes	Disposição de novos produtos Facilidade de Aquisição dos produtos Facilidade de pagamento Preço acessível de acordo com a concorrência local
Pontos Fracos	Falta de funcionários para controle anterior a aquisição da nova máquina Concorrentes locais
Oportunidades	Melhorar o negócio Vincular produto a aumento de lucro Atendimento por meio da aquisição da máquina Aumento do mix de produtos
Ameaças	Concorrentes indiretos no local Opções diversificadas de produtos Preço competitivo

FONTE: O autor (2017)

2.3 ESTRATÉGIAS

As estratégias da Mundo Doce estão na percepção dos concorrentes indiretos como forma de defesa, já que a empresa está inserida no mercado trazendo uma fatia de mercado que anteriormente era dominada por outras empresas do ramo.

Como estratégias de desenvolvimento a proposta de melhoria com a aquisição da nova máquina vai oferecer um melhor atendimento, personalizado e qualificado, com produtos de marcas conhecidas além de refrigerantes e sanduíches diretamente adquiridos pela máquina.

2.4 OBJETIVOS DE MARKETING

A Mundo Doce tem como objetivo atender de maneira adequada a tendência de alimentação que tem crescido principalmente nas classes A e B onde o poder aquisitivo. Com isso, a Mundo Doce estará voltada a atender clientes que buscam praticidade no momento de adquirir um produto de *bomboniere*.

De acordo com Kotler (2006 p. 58) “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que

indica como a empresa pretende alcançar seus objetivos”. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

Nesta etapa é possível determinar os principais objetivos, resultantes das avaliações anteriores. O planejador tem, a essa altura, visão clara do que é possível atingir, considerando os recursos internos e as oportunidades ou problemas de mercado. Os objetivos quantitativos ou qualitativos podem ser estabelecidos a partir destas informações. Podem existir tantos objetivos quanto forem necessários; entretanto devem ser colocados em ordem de prioridade (hierarquizados), ser atingíveis (objetivos que não são alcançados podem gerar frustração nos responsáveis) e coerentes (cada um deles deve estar em sintonia com os outros). (LAS CASAS 2009, p. 327).

Com base nas teorias de Cobra (2010, p. 40) entende-se que: “A implantação de atividades planejadas deve estar em consonância com os objetivos de marketing a serem realizados.” Linha de produtos, decisões de preços, seleção dos canais de distribuição e decisões relacionadas com a campanha promocional, tudo isso depende do planejamento formulado dentro da organização de marketing.

De acordo com Kotler (2006, p. 04), marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.

Fundamentado nas ideias de Las Casas (2009, p. 07), a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores evoluiu para a oferta de valor para a clientela, ou seja, benefícios que os clientes recebem na oferta comercial e o valor que pagam por eles.

Como se pode perceber nas ideias dos autores, observa-se que o Marketing parte da satisfação de desejos e necessidades dos consumidores. Estes desejos e necessidades criam novas opções de atuação no mercado, trazendo benefícios para ambas as partes e sendo de responsabilidade de todos os integrantes da empresa.

Conforme as visões de Kotler (2006 p. 403), “as expectativas dos clientes são verdadeiros padrões de julgamento da qualidade de serviços.”

Segundo citam os autores Lovelock (2011, p. 77), “projetar novos serviços é uma tarefa desafiadora porque requer pensar em processo, pessoas e experiências bem como em resultados e benefícios.”

Os autores definem o marketing de serviços como um conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços de forma

adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

O objetivo da Mundo Doce é focar nesses serviços, pois os mesmos são produzidos e consumidos simultaneamente, construindo uma relação de contato direta entre empresa e consumidor.

A estratégia de marketing da Mundo Doce será a divulgação por meio de folders distribuídos no próprio local do negócio e nas ruas próximas como forma de atrair mais clientes e fidelizar ainda mais aqueles que costumam adquirir os produtos da *bomboniere*.

2.5 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Fidelidade é um assunto muito delicado, pois um cliente fiel trará a sabedoria de que ele gosta do local, de que ele é fiel ao local, gosta dos serviços, e em caso de insatisfação ele irá reclamar, e mesmo assim voltará. E existe aquele tipo de cliente, que se deve tomar cuidado, aquele que está insatisfeito e não reclama. É aquele cliente, que não gostou de algo por algum motivo, paga, e não faz a reclamação, simplesmente não volta mais. Isso é algo que deve ser tratado com cuidado, pois a cada cliente que nada comenta para poder tomar uma providência, é uma perda de receita enorme (THOMAS, 2008).

O importante mesmo é atrair continuamente sempre novos clientes, conquistando tantos os antigos clientes, como também os novos clientes que estão aparecendo dia a dia. Até pelo mesmo motivo de que um cliente insatisfeito irá fazer um marketing boca a boca negativamente, um cliente totalmente satisfeito também irá fazer um marketing boca a boca, mas ao contrário, de uma forma positiva.

Segundo Cannie *et al.* (2001, p.2):

[...] a solução desses problemas é consequência de tratar as pessoas, clientes e empregados - muito bem: ouvindo o que têm a dizer, atendendo às suas necessidades, transformando os gerentes de capatazes em Defensores dos Clientes e treinadores. Como resultado você terá pessoas comuns ultrapassando o que consideram ser seus limites- uma força de trabalho vigorosa produzindo serviços excelentes em qualidade e quantidade.

Os clientes/consumidores da atualidade, com o mercado cada vez mais competitivo e globalizado, não querem somente um produto ou serviço com altíssima qualidade, querem muito mais que isso, os clientes querem um bom

atendimento, querem ver que são importantes na empresa que frequentam, querem um bom relacionamento com a empresa e seus funcionários. Portanto, além de ter uma ótima qualidade, é bom também dar prioridade aos clientes, ter tempo para poder ouvi-los, receber opiniões de clientes, reclamações, tudo isso processa a uma boa qualidade do serviço (CANNIE *et al*, 2001).

De acordo com Luiz Zenone (2001) os programas de fidelização buscam, através de campanhas de persuasão customizada, construir e manter a fidelidade dos clientes e dos consumidores. A fidelização de clientes é desenvolvida, basicamente, por meio do relacionamento constante, diferenciado e personalizado que uma empresa mantém com eles.

Portanto, a proposta está voltada também a fidelizar clientes, os existentes e novos clientes por meio da apresentação e venda dos produtos por meio do *vending machine*.

2.6 PLANO ESTRATÉGICO

Para Stoner e Freeman (1999, p. 141) “o conceito de estratégia pode ser definido segundo pelo menos duas perspectivas diferentes: pela perspectiva que a organização pretende fazer e pela perspectiva do que a organização eventualmente faz”. Isto é, a estratégia pode ser nítida tanto como um programa vasto utilizado para esclarecer e alcançar os objetivos propostos por um estabelecimento e executar suas missões, quanto um modelo de respostas que o estabelecimento pratica no seu lugar através do tempo.

Já Maximiano (1985) descreve o plano estratégico como a definição de metas para o estabelecimento, respeitando suas características quanto as suas relações com o lugar e emprego de seus fundos. Assim, o planejamento estratégico procura exhibir o comportamento em longo prazo da organização em relação ao meio exterior, apontando quais os serviços e produtos serão ofertados as quais mercados e clientes. O autor ainda descreve que “a estratégia é o produto do planejamento estratégico” (MAXIMIANO, 2009, p. 101).

A natureza para formulação de uma estratégia, segundo Porter (1999), é lidar com os concorrentes. Porém, as organizações tendem a notar seus concorrentes de forma bastante insuficiente. Entretanto, não só os concorrentes se revelam na luta pela participação no mercado. Outras quatro potências competitivas são detectadas

por este mesmo autor, são elas: os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos.

Em todas as partes estratégias são desenvolvidas, em qualquer lugar onde as pessoas tenham capacidade para assimilar e possuam talentos necessários para suportar esta capacidade. Contudo, para Mintzberg (1998) as estratégias só se tornam organizacionais quando dimensão coletiva, fazendo com que aumente de forma a conduzir o comportamento de uma organização em geral.

Para se decidir estratégias que serão usadas pelo estabelecimento, é importante conhecer serviços e/ou produtos que serão oferecidos que fique alinhado o que se é planejado, do que será realmente efetivado.

3 METODOLOGIA

O trabalho foi dividido em duas etapas: levantamento e análise dos resultados. O levantamento dos dados foi realizado por meio de livros e artigos *online*.

O instrumento utilizado para coletas de informações foi uma pesquisa de mercado em Curitiba realizado pelo pesquisador no período de uma semana por meio da busca de empresas que atuassem com a máquina de *vending machine*. Após esta coleta de informações foi realizado o contato por meio de email e telefone e assim o orçamento destas máquinas. Foram realizados três contatos, sendo que destes surgiu a escolha da Empresa Mercearia Pronta de acordo com a viabilidade financeira para a implementação da máquina em *vending machine* para a *bomboniere* Mundo Doce.

4 RESULTADOS

Este projeto de implementação de melhoria, envolve a bomboniere Mundo Doce, localizada na Rua Francisco Rocha, 198, no bairro Batel-Curitiba Paraná, mas especificamente nas dependências do *Nex Coworking* Batel, espaço destinado a eventos, palestras, reuniões e locais de estudo com um fluxo de 150 pessoas aproximadamente por dia.

FIGURA 2- NEX COWORKING BATEL



FONTE: O autor (2017)

FIGURA 3- MUNDO DOCE- PRODUTOS



FONTE: O autor (2017)

Esta *bomboniere* atua a mais de nove meses, atendendo um fluxo de aproximadamente cinquenta pessoas por dia.

Os produtos ficam expostos, conforme figura acima com seus devidos preços e o cliente deposita o valor do produto escolhido em uma caixa que está localizada abaixo destes produtos.

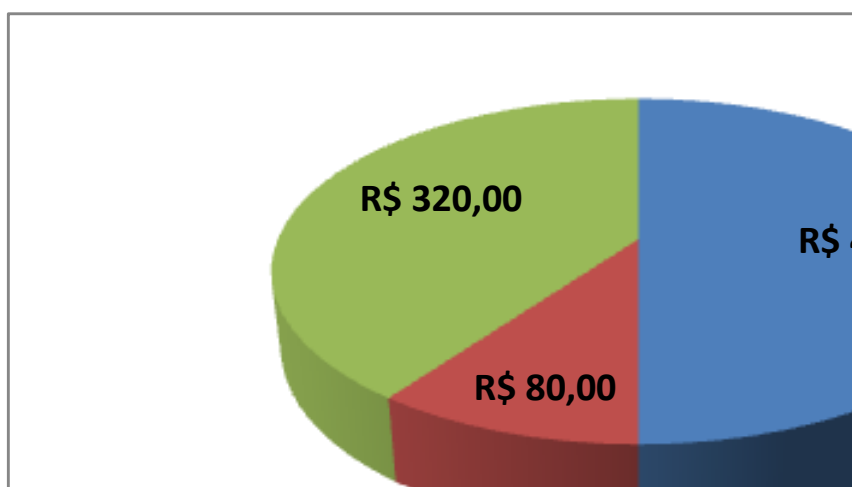
O público alvo da Mundo Doce são pessoas na faixa etária de quinze a sessenta e cinco anos, executivos, pesquisadores e proprietários de empresas que utilizam o espaço para reuniões, discussões e pesquisas.

Segundo o site da Mundo S/A (2015), o mercado de doces movimenta cerca de 9 bilhões de reais, sendo um mercado muito diversificado e altamente industrializado. Poucos são os fabricantes realmente preocupados em entregar qualidade e personalização ao cliente. Esta necessidade criou o desejo de empreender neste setor.

A *bomboniere* não possui funcionários e o controle e estoque é realizado pelo proprietário do negócio não havendo um controle financeiro da venda destes produtos acarretando perdas durante a semana, pois nem todos os clientes deixam o valor do produto escolhido nesta caixa.

O valor aproximado de venda, apesar da falta de controle das entradas e saídas por um funcionário presente no local é de R\$ 400,00 por semana e os custos dependem da saída de produtos para reposição em aproximadamente um valor de R\$ 80,00 em compra de novos produtos, variando de acordo com cada mês conforme demonstra o gráfico 1.

GRÁFICO 1- ESTIMATIVA DE VENDAS E GASTOS DA MUNDO DOCE



FONTE: O autor (2017)

A Mundo Doce não possui um fornecedor, pois os produtos são adquiridos por meio de pesquisa de mercado local em lojas de doces e distribuidoras.

5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

Diante do problema enfrentado pela bomboniere Mundo Doce, as perdas durante a semana e a falta de um investimento contínuo para a contratação de funcionários, pois se trata de uma opção de escolha de produtos em um espaço pequeno, optou-se pela proposta de implementação de uma máquina de doces.

Por meio de uma pesquisa realizada pelo pesquisador em principais fornecedores de máquinas para *vending machine*, optou-se pela empresa Merceria Pronta.

A aquisição desta máquina para *vending machines* ocorreria em parceria com a empresa Merceria Pronta localizada na Rua Bom Jesus do Iguape, 1019 – Hauer - Curitiba - Paraná - CEP 80530230.

FIGURA 4- FORNECEDOR MERCEARIA PRONTA



FONTE: www.merceariapronta.com.br

Esta empresa instala as máquinas com todos os produtos, oferecendo a Mundo Doce uma opção de expandir as suas vendas, pois esta máquina contém sanduíches naturais, refrigerantes e doces variados, já ofertados pela *bomboniere*.

A máquina escolhida pela Mundo Doce em parceria com a Merceria Pronta será a *Combo Max Snack e Café*.

FIGURA 5- MÁQUINA COMBO MAX SNACK E CAFÉ



FONTE: www.merceariapronta.com.br

para controle e qualidade no atendimento. Este aplicativo é monitorado e apresenta, nos três períodos diários as saídas da máquina.

A reposição de produtos é de responsabilidade da contratante, acompanhado pela Mundo Doce todo final de semana ou quando houver necessidade de reposição ou eventual troca de produtos.

Os lanches naturais são repostos todos os dias, garantindo a qualidade dos produtos para a venda.

Esta parceria com a Mercearia Pronta permite que a Mundo Doce possa continuar atuando sua marca.

FIGURA 7- LOGOTIPO DA MUNDO DOCE



FONTE: O autor (2017)

A implementação desta melhoria por meio da máquina, além de atrair mais clientes no local, oferece a opção de pagamento por moedas ou por meio de cartões de crédito, vale alimentação como Sodexo, Rede Shop, possibilitando também uma nova opção de pagamento, diferente da atual forma pela Mundo Doce.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O surgimento e o incentivo à abertura de novos empreendimentos. As micro e pequenas empresas tem papel importante no giro e crescimento econômico do Brasil são responsáveis ainda pela maior parte dos empregos tanto nos formais com informais.

A competitividade cada vez mais acirrada torna as organizações mais vulneráveis no que tange a preferência pelo consumidor. A todo momento o mercado possui novos entrantes e para se manter estável e/ou captar novos clientes é necessário se reinventar a todo momento.

Considerando tudo isso e com base na proposta de implementação apresentado pode-se concluir que a Mundo Doce, pensado em uma nova proposta de negócio, pode ser viabilizado e consolidado no local de funcionamento.

Criar um ambiente de trabalho agradável, de cooperação, incluindo projetos de longo prazo que exijam criatividade, pensamento estratégico e motivação são pré-requisitos para manter o sucesso de uma empresa.

O modelo de solução proposto foi elaborado visando a redução de custos através de um melhor controle de estoque e da padronização dos processos. No entanto, foi desenvolvido pautado na simplicidade e facilidade de execução

Sendo o objetivo expandir os negócios e satisfazer todas as necessidades e ansiedades do público-alvo, já definido neste plano, procurou-se trabalhar baseados em uma política ética em todas os setores da empresa, sejam elas nos planos operacionais, financeiros e gerencias a fim de atrair mais clientes em consequência gerando uma maior receita líquida de venda e proporcionando benefícios para a comunidade local.

Entende-se que com uma adequada administração financeira será possível ganhar a credibilidade junto aos fornecedores, sustentar a empresa enquanto ela possuir as dívidas do investimento fixo e maximizar o lucro a cada ano e ainda satisfazer todas as necessidades do nosso cliente.

REFERÊNCIAS

CANNIE, Joan Koob, KAPLIN, Donald. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. Tradução Gladyr Pinheiro Weizel; revisão técnica Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

D'ASCENÇÃO, L.C.M. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P; **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed – São Paulo: Atlas, 2009.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/ FAEPE, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMAS, A. **Estratégia Voltada para o Cliente**, 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ZENONE, Luiz Cláudio et al. **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.